אביב הולין, מנכ"ל חברת Through Link Ltd



אביב הולין

מודיעין עסקי: מחיר הטעות

מודיעין עסקי הוא כלי רב-עוצמה לחברה עסקית, שמחד, מאפשר לה להגן על נכסיה הרוחניים, ושמאידך, מאפשר לה להשיג מידע עסקי ולשפר את מעמדה התחרותי

דוד, איש פיתוח צעיר בפרויקט טכנולוגי, בחברת היי-טק, הגיע נרגש מאוד לריאיון העבודה השני שלו. מאז קיבל את הפנייה מחברת כוח-אדם ועבר בהצלחה את ריאיון העבודה הראשון, הוא החל לחלום על התפקיד של מנהל צוות פיתוח, שעשוי יהיה לשדרג משמעותית את תפקידו ואת תנאי שכרו. ספיר ויניב, המראיינים, ידעו על תפקידו הנוכחי של דוד, והם חזרו על מחויבותם לשמור בדיסקרטיות על הפגישה. ספיר החמיאה לדוד על הידע המקצועי, שהוא הפגין כלפיה בפגישה הראשונה ביניהם, ועל הרושם שהוא הצליח להותיר בה. היא עדכנה אותו, כי שלושה מתמודדים אחרים נותרו במירוץ לתפקיד וביקשה ללמוד ממנו, איזה יתרון עשוי להיות לו עליהם. דוד לקח אוויר, היישיר את עיניו אל ספיר ואל יניב, והחל לספר בפירוט על הניסיון, שהוא רוכש בפרויקט הטכנולוגי שבו הוא עובד.

לירון, קניינית אסטרטגית בחברה, בענף התקשורת,



התקבלה לעבוד בחברה מתחרה. המעבר למתחרים התבקש מאליו: הגדרת התפקיד, השכר והתנאים הנלווים היו טובים בהרבה מן אלה, שהיו לה במקום עבודתה הקודם. לירון האמינה מאוד בחברה החדשה, והיא השקיעה מאמצים רבים בהטמעת הידע המקצועי, שרכשה במקום עבודתה הקודם. למרבה אכזבתה, חמישה חודשים חלפו והיא פוטרה ממקום עבודתה בתואנה של התייעלות.

בשתי הדוגמאות לעיל, הן דוד והן לירון לא ידעו, שהתחומים הנמצאים תחת אחריותם מהווים יעד מודיעיני לחברות מתחרות. אילו הם היו יודעים על-כך, בוודאי היו נמנעים מן הטעויות, שבשני המקרים גרמו נזק רב לחברות שלהם.

מודיעין עסקי הוא כלי רב-עוצמה לחברה עסקית, שמחד, מאפשר לה להגן על נכסיה הרוחניים, ושמאידך, מאפשר לה להשיג מידע עסקי ולשפר את מעמדה התחרותי. ניהול מקצועי וחכם של מודיעין עסקי הוא חיוני לניהול העסק, החל מן השלב הראשוני של בניית התכנית העסקית, המשך בתכנון מיזמים שהחברה מעוניינת לבצע, וכלה בשילובו של המודיעין העסקי בתהליך קבלת ההחלטות השוטפות.

בעידן הנוכחי, הסביבה העסקית מאופיינת בתחרות אגרסיבית עם דגש בהשפעתה העצומה של המהפכה הטכנולוגית. התחרות באה לידי ביטוי באינטנסיביות רבה של פיתוח מוצרים ובמאבק יום-יומי של חברות על תחומי נישה צרים וממוקדים. חברות רבות מוקמות, וכספים רבים מושקעים ברעיון רוחני, שבדרך-כלל - אינו מוחשי. זאת, בהתבסס על פיתוחו של מוצר או של שירות ייחודיים, שמטרתם להוות אפליקציה אחת מני רבות עבור עולם תוכן טכנולוגי ענק.

כתוצאה מכך, הצורך של חברות רבות במודיעין עסקי עלה משמעותית! ובעיקר, אצל חברות טכנולוגיות וחברות אחרות בעלות אוריינטציה טכנולוגית. חברות הזנק (Start-up) רבות, שעתידן מבוסס על ידע ספציפי,

אינן מודעות מספיק לאיומים על המידע הרוחני שהן פיתחו ויצרו, או שחרף מודעותן הן אינן מטפלות בצורה מקצועית באיומים. איסוף מודיעין איכותי של המתחרים על החברות (מודיעין נגדי) עלול לרסקן ולהוריד לטמיון מאות אלפי דולרים, ואף מיליוני דולרים של משקיעים, שהשקיעו בפיתוח הטכנולוגיות או המוצרים.

מכאן, שחברה עסקית נדרשת להשקיע בשירותי מודיעין עסקי, שיסייעו לה בשתי הנקודות הקריטיות ביותר:

א. קבלת מודיעין איכותי רלוונטי על איומים ועל הזדמנויות עסקיות.

ב. הגנה על מידע רוחני ועל מידע עסקי שהצטברו בחברה, ויש למנוע את דליפתם.

אין הכוונה כאן רק להגנה על המידע באמצעות תוכנות חומת-אש (Firewall) מסוגים שונים, אלא, בעיקר, להגנה על המידע בהיבט האנושי. זאת, באמצעות התנהלות נכונה של עובדי החברה בהיבט של אבטחת המידע. עובדים, שאינם מודעים לאיומים על העסק, או על דרכי הפעולה האופרטיביים של יכולות איסוף מודיעין עליהם, עלולים להדליף מידע רגיש בצורה תמימה לחלוטין, ולכן נדרש להדריכם על האיומים לעיל ולהנחותם, כיצד למנוע את הדלפת המידע.

כדי להבין כמה קל לאנשי מודיעין לאסוף מידע איכותי, צריך להבין כיצד אוספים מידע על יעד מודיעיני. אם, לדוגמה, נתמקד בחברות הזנק בתחומי הטכנולוגיה וננתחן, נקבל פרופיל גנרי בסיסי המשותף למרביתן. אם נשאל: מי הם יזמי החברות האלה? מי הם המנהלים? מי הם אנשי הפיתוח? ומה הן החולשות והפרצות שמאפיינות אותם? נקבל בדרך-כלל תמונה של אוכלוסייה צעירה מאוד, כאשר היזם הוא גם המנכ"ל שמהווה חלק מן צוות הפיתוח, וכן הלאה. חוזקה של אוכלוסייה זו בא לידי ביטוי ביצירתיות טכנולוגית וביכולת טכנית, אך יש לה גם חולשה, שהיא ניסיונה העסקי המועט וגישתה התמימה לאיומים.

פרופיל מעין זה, הנמצא בידיו של איש מודיעין מיומן, יכול להוות עבורו פלטפורמה נוחה מאוד לביצוע מניפולציות ותרגילי הפעלה שונים, כדי לקבל מידע איכותי מעובדי החברה בשיטות הפעלה שונות. אם באמצעות שיטה, המכונה בשפה המודיעינית "הפעלה משוטה" (העובדים אינם מודעים עם מי הם נפגשים ולמי הם מוסרים מידע חשוב, בדיוק כמו במקרים שתוארו בתחילת המאמר), ואם בשיטות איסוף מידע אחרות. המודיעין יכול להתבצע ישירות על יעד המודיעין, או באמצעות האנשים הסובבים אותו, כגון: ספקים, לקוחות, חברים קרובים, משקיעים, ועוד.

ללקוח, המזמין שירותי מודיעין עסקי, מומלץ לתהות על קנקנו של איש המודיעין, שמבצע את העבודה עבורו, ועל ניסיונו המקצועי. זאת, כיוון שאיסוף המודיעין העסקי עשוי לכלול מודיעין אנושי (Humint), השונה בתכלית ממודיעין ממקורות דוממים. איסוף מידע ממקורות אנושיים והפעלת אנשים הם אמנות בפני עצמה. אחד מן ההבדלים בין איסוף מידע ממקורות אנושיים, לעומת איסוף מידע ממקורות דוממים הוא, שבמקורות דוממים אין כמעט סיכון בחשיפת אוסף המודיעין מכיוון שהדבר מתבצע מרחוק, מאזור "סטרילי" ובטוח יחסית. לעומת זאת, איסוף המידע ממקורות אנושיים מחייב מגע אישי עם המעגלים הקרובים ביותר ליעד, ולכן רמת הסיכון בחשיפת פעולת המודיעין היא גבוהה יותר.

הניסיון המצטבר והמקצועיות הנדרשת בתחום הרגיש של מודיעין אנושי הם קריטיים, ולכן, בדרך-כלל מומלץ לבצע תחום זה באמצעות בוגרי קהילת המודיעין, שרכשו ניסיון במשך שנים רבות בהפעלה ובגיוס אופרטיבי. הניסיון והמקצועיות של אנשי המודיעין בהיבט של איסוף מודיעין ממקורות אנושיים אינם דבר, שאפשר ללמוד עליו בקורס מזורז כלשהו.

כיום, הקלות באיסוף מידע מודיעיני נובעת, בין השאר, מן התפתחות האינטרנט וזמינותו, ומן כמות הרשתות החברתיות/העסקיות, הפורומים, הבלוגים, וכו', שמחד, מהווים כלי לאיסוף מידע מודיעיני על מתחרים, ומאידך, מהווים בדיוק את אותו האיום עלינו. רשתות חברתיות המקשרות בין אנשים, כדוגמת רשת ה-Facebook, הן רשתות ממכרות המספקות, בין-השאר, את יצר המציצנות והופכות את המשתמש לתלוי בהן. זאת, כי המשתמש שואף להיות מחובר ומעודכן בכל שינוי ובכל שבב מידע חברתי, ואפילו הטיפשי ביותר המתרחש בעולם החיצון (שמתחיל בערך מעבר לקיר הגבס במשרדו).

> עובדים, שאינם מודעים לאיומים על העסק, או על דרכי הפעולה האופרטיביים של יכולות איסוף מודיעין עליהם, עלולים להדליף מידע רגיש בצורה תמימה לחלוטין, ולכן נדרש להדריכם על האיומים לעיל ולהנחותם, כיצד למנוע את הדלפת המידע



רשת חברתית כזאת מהווה כלי נהדר בבניית פרופיל של עובדים, המהווים יעד לאנשי מודיעין. בהנחה שהצלחת להיות חבר ברשת של יעד המודיעין (מהלך שאינו קשה במיוחד), אתה יכול לדעת על יעד זה כמעט הכול: היכן הוא מבלה? מי נמצא במעגלים החברתיים שלו? ומה הם דפוסי התנהגותו על-פי התמונות שהוא מפרסם? אתה יכול לקבל משוב

מודיעין מבצעי ומודיעין עסקי מכילים הליך שיטתי של איסוף מידע על יריבים/מתחרים, על ניתוחו ועל הפצתו, תוך ניתוח המגמות בסביבה הרלוונטית. לכן יש לראות במודיעין העסקי חלק משמעותי מיכולותיו של הארגון, וחלק מן האסטרטגיה שלו

מחברים על יעד המודיעין, ולעתים אף לדעת היכן הוא יימצא במהלך השבוע, או יבלה בסוף השבוע. נוסף על-כך, אתה יכול לאסוף מידע על תכנים, שבהם הוא משתף את חבריו ברשת.

בעבר, אנשי המודיעין העסקי היו צריכים להשקיע ימים רבים בעבודת שטח ולהפעיל אמצעים רבים, כדי לאסוף את המידע לעיל. כיום, הבעיה היא הפוכה: קל מאוד להשיג את המידע, והמשימה העיקרית של העוסקים במודיעין עסקי היא לנתח את המידע ולנפות ממנו "רעשים לבנים", כגון נתונים לא רלוונטיים, או נתונים מטעים.

העידן הנוכחי משפיע משמעותית על הצורך במודיעין עסקי גם בחברות גדולות, אשר מבחינתן עלתה משמעותית חשיבותה של החדשנות בתחומי פיתוח מוצרים מתקדמים, ככלי ליצירת יתרון אסטרטגי על המתחרים.

בעידן תחרותי זה התעצם הצורך במעקב אחר הסביבה החיצונית, שהוא קריטי להישרדות העסק. התדירות הגבוהה בהשקתם של מוצרים טכנולוגיים חדשים ובפרקי זמן כה קצרים מקשה על חברות לעקוב בזמן אמיתי אחר השינויים העסקיים המהירים של מתחריהן.

חברות, שאין להן יכולת להשתנות בקצב ההולם את השינויים החיצוניים, מאבדות מחוזקן. החברות נדרשות לגמישות, לדינמיות ולמהירות תגובה גבוהה, עקב אילוצי השוק המשתנים.

מודיעין עסקי, מקצועי ואיכותי, המתוחזק בצורה שוטפת, הוא הפתרון הנכון למניעת איבוד ידע, המהווה אחד מן הנכסים החשובים ביותר לחברה. לא אחת קורה, שחברות חוסכות במשאבים שוליים ומזניחות נושאים מסוג זה, שמחיר הטעות בהם הוא גבוה במיוחד.

המטרות האסטרטגיות של מודיעין עסקי הן:

- להתריע על סכנות ועל איומים, ולאפשר להנהלה הבכירה של הארגון להחליט על תגובה ההולמת את המצב.
- להוות כלי עבודה למקבלי ההחלטות.
- למקם את הארגון כמה צעדים קדימה מן המקום, שהיריב חושב שהארגון נמצא בו.

אם חברות יתייחסו למודיעין העסקי על-פי המטרות לעיל, הן ירוויחו בטווח הארוך. לעתים באמצעות התרעה מודיעינית נכונה, הן יוכלו למנוע נזק ולחסוך הון בהשקעות עתידיות מיותרות בזמן המידי.

מודיעין מבצעי ומודיעין עסקי מכילים הליך שיטתי של איסוף מידע על יריבים/מתחרים, על ניתוחו ועל הפצתו, תוך ניתוח המגמות בסביבה הרלוונטית. לכן יש לראות במודיעין העסקי חלק משמעותי מיכולותיו של הארגון, וחלק מן האסטרטגיה שלו.

לסיכום, מרבית האנשים אינם מבינים את מהותו האמיתית של המודיעין; הם מצפים לקבל תמונה של פאזל שלם עם מסגרת, אך בעולם המודיעין האמיתי אין כזו תמונה!

בעולם המודיעין לפאזל אין מסגרת. אין לך שליטה, לאן איסוף המידע יתפתח, איזה חלק בפאזל יגדל ומאיזה צד יוסרו חלקים שאינם רלוונטיים. לעתים קרובות נקודות הייחוס אינן קיימות, או שהן קשות להגדרה. המציאות והדינמיקה של העידן הנוכחי, שתיארתי בתחילת המאמר, רק מאתגרות יותר ויותר את אנשי המודיעין המקצועיים. ■

אביב הולין הוא מנכ"ל חברת Through Link Ltd, העוסקת בפיתוח עסקי בין ישראל להודו (מומחית לשוק ההודי) ובמתן שירותי רכש גומלין (OFFSET) לתעשיות הביטחוניות בישראל.

